



一位天生的 民航企业 领导人

Oriental
aviation
22
YEARS

不上大数据
这班车的航空公司
自误前途

中国出手
救援维珍澳洲
航空公司

注满增长动力：
澳洲航空集团首席
执行官阿伦·乔伊斯

自我写照，
领先一代。

普惠静洁动力® 齿轮传动式涡扇™ 发动机现已投入商业服务。静洁动力发动机为新一代民航客机及其新时代乘客提供动力。更多的新一代航空运营商正采用更清洁、更环保、更安静的发动机，因为这是其客户所需。请访问 PurePowerEngines.com，了解更多信息。



- 6 美国正在关上全球开放天空?
- 8 注满增长动力
- 12 不上大数据这班车的航空公司自误前途
- 15 中国出手救援维珍澳洲航空
- 18 一位天生的民航企业领导人物

大数据这个利器

在 2016年,各航空公司能调度的顾客联系方式,是他们之前做梦也想像不到的。从个人生活及工作环境的数字行为中所获得的洞察和应用,能帮助航空公司微调它们业务的方方面面,从保养工程、餐饮,以至员工管理和航班运营。

“云”的应用为业界管理人员即时提供各行各业的资讯,物联网也即将到来,它将带来一个新世界,其中你能想象到的任何事物几乎都能相连。

信息科技预言家预料,大数据最先进的一点,是它能帮助航空公司掌握乘客的愿望和偏好。

在理解确实的前提下,大数据挖掘和数据分析能为航空公司提供信息,帮助公司在对手中保持领先优势,这方面的应用可减低油耗,每年节省数以百万美元,并对天气或其他原因造成的干扰提供客观应对。

最重要的是,大数据可以用来精准提供个别顾客的要求,从而建立忠诚、效率及生产力。这也是国泰主席史乐山(John Slosar)最近为什么说大数据和数据分析是民航界下一个大潮流。

他说:“我们将见到的情况是,从事数据分析的航空公司将掌握到顾客细分区划及市场趋势,它们将设法把这些资料融汇成有价值的产品服务,吸引顾客忠诚。这样做的航空公司将成为赢家,不这样做的航空公司将被抛离。”

今天,民航IT供应商正全力投入研发不同的IT解决方案,帮助航空公司把从大数据提炼出来的资讯应用在它们业务的每一个范畴中。无论代价多大,漠视未来而没有投资数据分析的航空公司将成为业界恐龙,不再在将来互联的世界中占一席位。■

首席记者包乐天 (Tom Ballantyne)
东方航讯媒体集团

中文特刊



出版人

ORIENT AVIATION MEDIA GROUP
地址: 香港邮政总局信箱11435号
电话: 编辑部 (852) 2865 1013
电邮: info@orientaviation.com
网址: www.orientaviation.com

版权所有 • 翻印必究





Pegasus 的新动力

恭贺 Pegasus 航空公司引进全球首架以 LEAP-1A 为动力的空客 A320neo 飞机加入机队! 我们荣幸地用我们新一代的发动机为你们助力。可靠性的理想架构。

cfmaeroengines.com

CFM International is a 50/50 joint company between GE and Safran Aircraft Engines

PERFORMANCE | EXECUTION | TECHNOLOGY

LEAP

MORE TO BELIEVE IN

美国正在关上全球开放天空?

亚太区选民可能对临近的美国大选没置喙余地,但它的结局可能对区内经济及航空公司带来重大影响。华盛顿受到日益加重的压力,要它撤回开放天空政策,人们恐怕全球航空自由化受到威胁。

记者包乐天 (Tom Ballantyne) 报道

对 美国运输部 (DoT) 慢吞吞回应澳航及其美国伙伴美国航空的联营项目申请,澳洲航空国际空运首席执行官格里夫·艾文斯 (Gareth Evans) 似乎不太在意,但一些业界观察员认为他应该对此重视。

合作项目已获得澳洲及纽西兰监管当局批准,但到目前为止,华盛顿DC方面仍没有消息,这事没有正面信息的迹象。在国际航空运输协会 (IATA) 于上月都柏林举行的周年大会上,艾文斯对迟来的信息抱着实事求是的态度。

他说:“我们不是每天与他们 (运输部) 接触,但我们有保持定期联系。他们在一系列审批项目上有一定的工作量,我觉得这是原因之一。这事没有一个确定的日期。”

“我们是想项目较早获得批核,但美国当局在走他们自己的流程,我们希望在不久的将来得到回复。”

如果真的是美国监管方面工作量太大,尤其适逢争论多多的总统大选,那,这就只是一个行政上的迟滞。

但最近几个月,业界分析员一直在疑惑,美国是不是在撤回它过去几年一直奉行的开放天空政策。



新加坡总理李显龙: 8月访问美国冀在11月总统大选前达成关键贸易及自由化协议。

这方面的一个案例是各海湾航空公司与美国的联合航空、达美航空及美国航空之间的公开争议,双方就中东航空公司涉嫌获得它们政府的补贴各执一词。

到目前为止,看不到和好收场的迹象。与此相反,美国政客及工会领袖辨说,美国的开放天空抢走了美国的工作职位。

爱尔兰新任运输大臣尚·劳斯 (Shane Ross) 在都柏林IATA会议的开幕致辞上向大西洋彼岸发炮,警告美国不要在美国与欧洲

领空自由化政策上开倒车。

他特别埋怨批核挪威航空公司在科克与波士顿2地的国际航权,这一直迟迟没获通过。他说:“该航空公司仍在等待美国当局发出牌照。在这项上,已经在最高层次上作过表述,但我们仍在等。在这个自由化的新纪元中,这令人非常沮丧。”

这起事件发生在地球的另一边,但一位资深的驻东南亚民航分析员相信,区内的航空公司应该对此极为担忧,美国自由化倒退,

或大选把川普送上总统位置,这些结果都有其潜在破坏力。

安都分析行 (Endau Analytics) 主管、分析师苏哥尔·宇索夫 (Shukor Yusof) 说,川普答允获选后退出跨太平洋伙伴协议 (TPPA),而TPPA是美国、澳洲、文莱、加拿大、智利、日本、马来西亚、墨西哥、秘鲁、纽西兰、新加坡及越南之间在上年10月缔结的奠基性的区域自由贸易协议。

TPPA对区内经济的就业创造潜力非常巨大,包括对航空公司的职位。苏哥尔说:“这应该是个担忧,因为TPPA还没有立法通过,而川普说过他会扔掉它。这是个非常严重的关注,因为它对民航机运输界有一定影响。”

美国各航空公司谋求削减海湾航空公司进入北美市场,令人们相信会有同样的政治压力,制止中国大陆向美国的跨太平洋扩张。

从这年开始,中国各航空公司的中美航线乘客数目高于美国各航空公司。中国的主要航空公司说得很清楚,他们想比过去更快的速度扩展他们的国际范围。

目前,他们的扩展给法国、德国及最近美国的空权管制所限。

美国与100多个国家有自由领空服务协议,但据报导它不太愿意和北京商议开放天空条约。苏哥尔说:“中国和美国之间没有开放天空,这方面的商谈停顿下来,而美国的现状令开放天空更加不可能了,尤其考虑到环绕大选的不确定性。”

他补充说,但什么事都有可能发生。他说,一般比其他人领先好几步的新加坡,已经在分析美国大选对东盟 (东南亚国家联盟) 及新加坡的影响,尤其是东盟刚刚引入它自己的开放天空政策。

他说,新加坡总理李显龙在8月访问美国,显然是谋求在下届美国政府前达成关键的贸易及自由化协议,在与即将离任的奥巴马总统的商谈议程上,其中一个重要项目是TPPA。

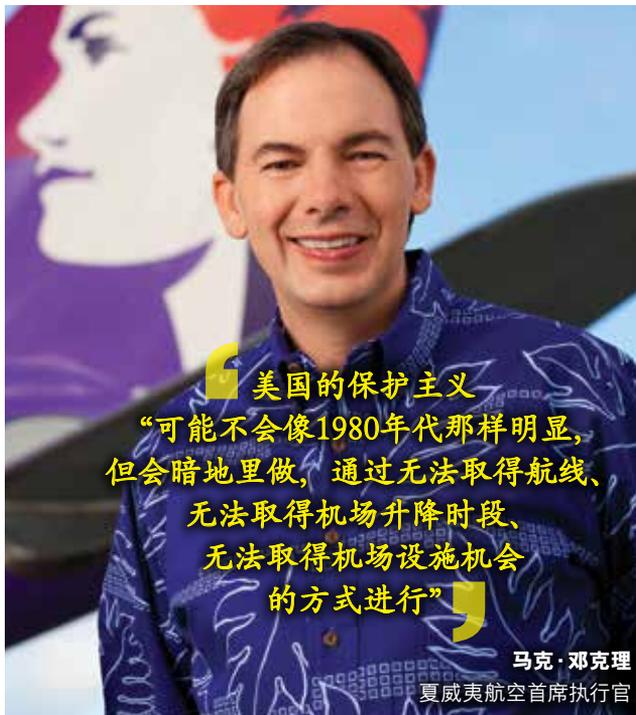
在美国,撤回空权自由化的压力并非来自所有人。在有关争议

中，几家较小的航空公司站在海湾航空公司的一边；不过，夏威夷航空首席执行官马克·邓克里 (Mark Dunkerley) 在都柏林和东方航讯访谈时说，他相信在美国有股“日益强大”的压力想撤回自由化。

他说：“我们必需抵御这个趋向。作为一家小型航空公司，我们致力发展新产品、新意念以取得增长。我们聚焦于一个开放而不是封闭的市场环境，这样大航空公司才不致占据太多，以致扼杀竞争和创新。”

他看到的早期迹象，都是重新对空中交通加以规管的压力，他说这相当于保护主义。他说：“也许这不会像1980年代那样明显，但会暗地里做，通过无法取得航线、无法取得机场升降时段、无法取得机场设施机会的方式进行。”

“种种情况，如大航空公司的联营业务需要在航线两端都



取得批核，这类情况意味着竞争壁垒，业界增长壁垒，及创新壁垒。”

澳洲航空正在等待美国对其跨太平洋联营的批核，它表示这个联营关系的好处毋庸置疑。艾文斯说：“我们在整个太平洋区都会有一个较好的目的地覆盖面，我们已经看到与美国人联营的效果，它已刺激了入境澳洲的乘客流量。”

“它给我们更好的连系力，游览美国的澳洲旅客在美国各地点以外取得连系。美国航空公司增加了额外服务给纽西兰，对消费者的利益是明显的。”

除此以外，艾文斯指出，太平洋区的业态以伙伴关系为主，澳洲航空也不例外。他说：“纽西兰与联合航空结成伙伴，达美与维珍[澳洲]，而我们则与美国人结成伙伴。■

航空公司如何通过运营一体化来提高业绩？



简化



整合



移动



下载完整白皮书了解更多: page.sabreairlinesolutions.com/connectedairlinewp





注满增长动力

澳洲航空集团首席执行官阿伦·乔伊斯 (Alan Joyce)
以破纪录盈利回应批评，并把公司国际业务蜕变。

—— 记者包乐天 (Tom Ballantyne) 在都柏林的报导 ——

究

竟澳洲航空集团首席执行官阿伦·乔伊斯 (Alan Joyce) 对中国投资者最近成为它的死敌维珍澳洲董事会的成员一事有任何担心，他可是滴水不漏，丝毫没有显示。在海南航空的母公司海航集团成为维珍澳洲的大股东的消息后，事情在后者位于布里斯班的总部按部就班发展时，乔伊斯在都柏林一家酒店的会议厅与中国东方航空主席刘绍勇会面。两人讨论的，是澳洲航空与东方航空，这家以上

海为基地、中国3大之1的航空公司，双方的伙伴关系如何进一步扩大。

几天后，当纽航宣布把手上的维珍澳洲股权出售予中国工程及建筑企业南山集团时，乔伊斯同样镇定如常。

乔伊斯前往爱尔兰首都都柏林出席国际航空运输协会 (IATA) 的周年大会，对维珍澳洲首度获批飞往中国城市，与中国第4大航空公司海南航空联盟，因此可能再度崛起而改变南半球航空公司势力均衡的说法，他轻轻带过。



“我们认为，我们在亚洲包括中国的地位是强而有力的，因为我们在澳洲有一个庞大的网络，衔接亚洲众多目的地，而且我们在区内的伙伴关系无与伦比。”他对东方航讯这样说。

“我们和东方航空有很好的伙伴关系，我们和南方[航空]有代码共享，我们在中国有一个地位牢固的网络。我们刚刚迁进东方航空在上海浦东机场的总部。”

“中国是个增长巨大的庞大市场，这个市场每年有逾1.2亿游客，而大家知道澳洲只取得其中1%。我相信这市场在未来几年会扩大到它原来的4倍。”

澳航不仅在主体业务上扩大在中国的业务，它的廉航子公司捷星及亚洲的分支业务也在大陆扩展它们的网络。

乔伊斯指出，评估指未来20年中国游客将高达8亿。他说：“游客的目的地方向知道了，总体数字将对我们很重要，对国内市场也同样非常重要。”

“我们对现在所有的伙伴关系很满意，我们觉得，和其他其他联盟伙伴如美国航空及阿联酋航空一起，我们能与世界一流对手一较高下。比起对手的情况，我较喜欢我目前的位置。”

的确是，而且乔伊斯的扩展地图上不仅是中国。他决定甩掉与英国航空的长期联营业务，即澳洲与伦敦的传统航线，转而与阿联酋合作这一度具争议性的决定，证明是个大赢家。

乔伊斯说：“与阿联酋的伙伴关系实在太棒了，澳航和阿联酋都非常满意。没缔结关系前我们以澳航代码接载40万乘客往欧洲，今年的数字将远超6百万。这个关系贡献巨大，我们国际业务之所以能扭转形势，它是关键理由。”

太平洋那边，与一个世界 (one world) 联盟伙伴美国航空 (AA) 的联营业务已取得澳洲及纽西兰监管当局的批核，现正等待美国当局开绿灯，对澳航来说，这业务将如阿联酋一样盈利丰厚。

根据协议，之前只飞洛杉矶及达拉斯沃斯堡的澳航重回久违的三藩市，与之同时，美国航空开启航线服务悉尼，并把奥克兰纳入它的跨太平洋网络。

乔伊斯说，没有伙伴关系美国航空不会运营这条航线。他说：“他们说得很明白，因为这一来，在美国的载能、竞争及分布都一下子多起来。”

“人们埋怨挺多的，但和美国航空的伙伴关系为我们在美国提供更多目的地、更好的连接力、协调性，及更多消费者利益。”

他说，美国对澳航仍然是个非常好的市场，虽然因为美国航空与纽航的加入，竞争、载能都有所增加。

“我们对航线的表现很满意。三藩市上次不成功，但这次一开始就奏功了，这是个指标，证明美国是个很好的市场。三藩市表现比我们预期好，这体现了澳航蜕变后的能力，它使以往不成功的航线成功。”

乔伊斯一度因为澳航近年差劲的表现而饱受不少媒体和某些对手污蔑，尤其是国际业务部门曾一年亏损了最高4亿美元，现在集团蜕变计划成功，对他来说不啻是悦耳的音乐。

他以近期破纪录盈利及成功重塑澳航运营来回他的批评者。到上年12月，按3年15亿美元的目标取得10.3亿美元的盈余。不计燃油，客运周转量 (ASK) 减低8%，到目前为止进展良好，正朝减低10%的目标迈进。

这些成绩的结果是截至2015年6月30日为止盈利4.137亿美

元，这是在集团宣布因机队减值而大幅亏损的1年之后。这数字是澳洲公司历史上最大的扭亏为盈数字。其后，集团发布中期业绩，截至上年12月31日为止的中期盈利为6.833亿美元。

他说：“我们一直说，正如其他业务，我们的亚洲业务已经条件成熟，它们有其增长空间，事实上，你不能硬闯，只求增长而没有盈利，有些航空公司喜欢这样做。事实证明我们能在这些业务中赚取回报。”

“前半年十分出色，日本的进展最突出，我们在亚洲有一个庞大的特许经营业务，我们以一个很细心的态度去运营。作为平台，捷星取得大幅增长。这家航空公司成立只有12年，但已经有超过120架飞机遍布区内。捷星每年都有盈利。”

乔伊斯说集团于区内及澳洲的策略明显产生好的业绩。他说：“我们的知识产权和2个品牌策略在澳洲、越南和日本都产生很好的效果，很多航空公司都寻求要我们这个知识产权。”

“在区内，日航和越航都在用我们的品牌，从这里你可以看到澳航的策略是多么的考虑周详、细密。我们会继续提升和发展它，而且是以有盈利的方式进行。”

集团往前重要的一步，是主线航空公司需接收8架B787-9梦幻机以接替5架B747-400机。捷星有11架B787-8机。头4架梦幻B787-9机在2017-18财政年度内送往澳航集团的悉尼总部，余下4架定在2018-19年间付货。

乔伊斯说，新飞机将带来令人雀跃的、新的直飞可能性。他说：“现在有悉尼到芝加哥、墨尔本到达拉斯或者布里斯班到达拉斯，还有，有可能把[梦幻机]从珀斯飞去伦敦。要把网络稳固地运营起来，视乎澳洲的州政府及各州机场的支持。”

“我们刚刚和各机场及政府开始对话。这些飞机的格局布置很豪华，考虑到飞行距离，它们有一个很大的商务舱及很大的优质经济舱。我们当然也会对经济舱的座位作很好座位设置，也是因为考虑到考虑长距离旅程。”

除8架B787-9是确
认订单外，澳航在787机
上还有15个订购选择权及
30个订购权。乔伊斯说：

“我们手上有许多订购中的飞机，价格及交付日期都很好。如果那8架B787-9很来钱，那我们会高高兴兴把其余的都订下来。”

对澳航来说，梦幻客机不是终极阶段。乔伊斯说，更长期而言，澳航对极长程机B777X或A350非常感兴趣。

“我们有一点时间，不忙，”他说。

“B777X要到2022、2023年或可能更晚才有供应，不过波音和空客都会为大品牌如澳航的公司预留位置，到我们有需要时就可以拿到供应。”

乔伊斯指出：“不是很多航空公司像澳航那样运营长程航班。”

他说：“我们站在业界最前沿，一向这样，我们运营过世界上最长航线的业务。”

“这也是因为澳洲的天然地理位置。在这些航线上，我们



的机师和飞行工程师非常善于控制燃油和航行规划。有这个专业技术，对我们是好事。”

“这也是为什么我们购入B787-9，为什么在我们的长程机队里我们最终还想要B777X或A350。对澳航，它们完全改变了游戏规则，它们给我们一个以前我们做梦才有的[长程]网络。”

对A350及B777X的用途，对它们下最终决定后，其中一个可能性是从悉尼到纽约及伦敦的直飞航线。

澳航亦订购了大数目的A320neo机，替换捷星的A320机队，具体付货日期尚未公布。关于它自己，澳航正在考虑用A320neo还是B737MAX接替逐步淡出的B737。

“比起前几年，我们需要奋斗，证明需要为不赚钱的业务购入飞机，现在我们的处境非常好了。在所有业务上，投资者资金都获得回报，这样我们就有保障，我们可以全力追求增长，这是很长时间以来我们第一次能这样做。”

一个航空公司都需要面对的运营成本，而乔伊斯却不用操心的，是油价的走势。他说：“我们一向的做法，而这对我们也行之有效，是做套期对冲并能够作出应对。决定油价低、中位或高的因素是供应与需求。”

“当你有一个有效的市场环境，人人按商业逻辑行事，你就能应付高油价，也能够应对低油价带来的好处。我们给自己时间，让市场调整过来。”

“我们的套期对冲很充分，具体数字我就不给你了。如果油价上升并升得很高，就会触发对冲效应，这给了我们时间去

调整载能和票价以应对低回报的影响。”

“在我们的利润里，超过70%来自国内流量及飞行常客。在国内，我们看到的是，所有航空公司都按商业逻辑行事，当需求不再，他们便作出载能调整，所以，我们认为这部分的业务是稳定的。”

“而占整体业务30%的国际部分却完全是另一回事，而这正是蜕变计划所致。国际业务在上半年给我们带来非常好的回报，无疑，它从燃油那儿取得很大的好处。”

对于疲惫的股东们终于有些好消息了。乔伊斯说：“我们拿回投资级信贷评级，全球只有几个航空公司能做到这点。业务给我们带来很多自由现金流。”

“所以我们决定回拨10亿澳元给股东们。8月份先出5亿澳元，这是资本回报。”

“我们的5亿澳元股份回购预期在6月底完成，现在进展良好。明年董事会将再审视公司的现金状况，现时的现金状况非常好。”

“我们在审视一个确当的资本管理办法，公司在考虑发股息或回购股份，看哪一个最佳做法。”

至于对手维珍澳洲，及坐拥巨资的中国投资人入股其中，乔伊斯的看法很清晰。“谈到竞争，我们想有一个稳定、具竞争性的环境，在那里，竞争按商业逻辑。”

“注资在我们对手的股东们说得很明确，他们想要回报，而他们目前仍没取得回报，他们在烧钱，他们需要矫正他们的资产负债表。” ■

“我们的长程机队里
我们最终还想要B777X或
A350对澳航，它们完全改变了
游戏规则，它们给我们一个以前
我们做梦才有的[长程]网络。”

阿伦·乔伊斯
澳洲航空集团首席执行官



为您的A350配备专属的维修解决方案 ADAPTIVENESS®



法荷航空工程维修公司是空客A380、波音787和空客A350机队维护的不二选择。自A350首飞以来，法荷航空工程维修公司以其独有的专业技术优势持续构建维修发展规划。如今，您的A350将受益于法荷航空工程维修公司ADAPTIVENESS®的丰硕成果。ADAPTIVENESS®在不断变化的维修商业环境中应运而生。面对市场的各种改变和考验，法荷航空工程维修公司愿与您始终相伴，秉承持续改进的原则，为A350机队提供重要支持。如果想为您的A350寻求高效的维修解决方案以优化平均修复间隔时间和整体性能，请垂询ADAPTIVENESS®

不上大数据 这班车的航空公司 自误前途

比起过去任何一个时刻，现在是大数据和数据分析为航空公司提供最多机会厘清旅游趋势。航空公司如要在本区竞争激烈的民航界保持领先优势，必须立即把数据挖掘出来的洞察应用在运营上

——记者包乐天 (Tom Ballantyne) 报道——





泰航空主席史乐山 (John Slosar) 在5月说, 航空公司不花大笔钱投资在大数据和数据分析上, 将来会落后于人。他说, 今天已经在花这笔钱的将会胜出, 反之将会败阵。史乐山的这番预测绝非是空谷足音。

加鲁达印尼航空总裁董事兼首席执行官阿里夫·维波沃 (Arif Wibowo) 说公司正“加强它的IT骨干实力。”他说: “看到数字经济的大趋势, 我深信我们必须尽快提升电子商贸, 而这使加鲁达必须在IT方面有实力。我们必须建立起一个非常充实的IT基础。”

澳洲航空集团首席执行官阿伦·乔伊斯 (Alan Joyce) 最近在赫辛基举行的一个会议上说, 澳航的最大机遇是利用大数据提升已有的技术, 以进一步发挥其效用。

他说: “我们必须挖掘未来的潜力, 为此, 我们要利用大数据和抓紧这些机遇, 澳航在过去30年一直收集顾客数据, 这在过去一段时间为每个顾客档案添加了宝贵信息。”

史乐山最近在香港的一次午餐聚会中向东方航讯说: “什么是数据分析? 就是利用大数据来理解顾客群的趋势或你的业务运营状况, 然后设法从这些趋势中取得对你有利的地方, 比如在你计划推出市场的产品服务上。”

“机壳和引擎制造商表现出色, 造出更可依赖及预测性更高的飞机, 因此, 航班运营及飞机工程日益完美, 也更系统化。”

“因为这样的发展, 在过去10年如火箭科学一样精准的有关技术转而针对营收管理作研究, 这方面的发展在90年代才真正壮大, 它利用数据技术设计不同策略, 把航空公司的营业收入流最大化。”

如果你能把营收增加2到3个百分点, 在一个盈利率只有2到3个百分点的行业, 这等于把你的盈利翻了一倍。”

但现在大数据已涵盖航空公司运营的每一方面, 由保养、营收管理, 到员工调动及燃油管控。

阿玛都斯IT集团旅游资讯主管帕士歌·克勒门 (Pascal Clement) 说: “在旅游界成功机会较大的是那些拥抱大数据和勇于试验的公司。”

“这些公司会尝试新概念、新方法以提升他们的运营效率, 丰富顾客体验, 从而享受到新营收及更巩固的顾客忠诚。”

对航空公司来说, 用数据分析保持顾客忠诚只是大数据其中一个效果, 马来西亚廉航亚洲航空更以最新的数据捕捉及数据分析来降低它的票价。

它运用通用动力的飞行效率服务 (FES) 实施精准航行服务, 航班数据分析及燃油管控服务, 这些凭数据带动的服务节省了成本及提高了飞机使用率。透过FES, 亚航希望在未来5年节省3到5千万美元。

2015年, 新加坡航空 (SIA) 与劳斯莱斯大数据分析签了个5年合同, 目的是减低机队的耗油量。今年初, 新航加入了阿玛都斯的阿尔特亚网络营收管理系统、动态定价系统和阿尔特亚集团管理解决方案系统。阿玛都斯航空公司IT部高级副总裁朱莉娅萨特尔 (Julia Sattel) 说: “一个在改变中的生态需要一个革命性

的方法应对。”

她说: “传统的营收管理系统已无法应付航空公司网络的复杂需要, 这正是大数据能提供的机遇, 引入更尖端的程序。”

国泰也利用数据分析大幅度减低油耗成本, 更好地知会机组人员公司的人手调配决定。分析软件能处理雇员技能、受训所用的机型、目的地数据及特别中途停站, 优化航班排期。这个程序已经提高了公司的生产力和减少员工闲置时间。

海南航空正在用一套新的数据资讯系统, 帮助公司采纳最好的大数据技术。海南国际业务部董事杰克·李 (Jack Li) 说: “从整个市场的角度来理解我们的经营表现, 对建立和微调我们的营商策略至关重要。”

“阿玛斯订票分析系统让我们准确了解到订我们机票的来源, 不论是在出发地、目的地或售票地点。我们可以把这个和对手作比较, 制定更有效的策略决定。”

数据分析可有效地嵌入一家航空公司之中, 令它运营的每个环节运行更流畅, 减少航班排期问题、行李遗失、班机延误和减低整体成本。而最重要的是, 数据分析可指引航空公司做出更好的市场推广策略, 满足顾客考虑航空公司选择时真正的需求。

日本航空 (JAL) 对过去48年来的电脑系统首次进行重整, 以便更好理解顾客的需要。该公司在1969年配置它的乘客服务系统, 以处理订位和票务, 其后一直使用该系统, 没有改变, 尽管一直以来进行了微调。

明年, 该公司会花8.28亿美元转用新的云端服务, 到目前为止, 日航一直无法完全发挥它庞大的顾客数据, 因为订位、票务、里程计划和其他服务分散在不同的数据库里。

公司期望, 云端管理这堆数据让大数据分析变得可能。公司将

消化这群顾客数据, 找出特定航线和航班上最受欢迎的菜单, 以真正满足要求。公司计划在2020前提升航班管理能力和机场服务支援。

中国各航空公司也开始专注提高在经营中应用大数据的能力。

分析师报告说, 中国商业分析服务市场规模在2014年达14亿美元, 比2013年涨16.4%, 预计未来5年将增至30亿美元。

西雅图的图形软件公司最近在上海设立了业务基地, 它其中一个客户是中国东方航空 (CEA), 按定期航班乘客算是中国第2大世界第9大的航空公司。东航以该公司的服务分析市场调查优化了原发地-到目的地的航线, 以增加营收。

东航网络及营收高级行政人员詹姆斯·朴 (James Pu) 说: “我们用了6个月建立起9个供不同用途的仪表盘, 现在我们有500人应用这些仪表盘分析市场推广、竞争情况、其他航空公司和我们航班到营收的过程。”

他说: “有了这个图形系统, 人人都可以深挖数据, 扒开表皮, 探讨核心。”公司在应用图形系统1年后营收报得2%的增长, 大概是2亿美元。

国泰的史乐山说, 毫无疑问, 营收管理系统化后, 下一个大动作是大数据及数据分析。

未来我们看到的,
是拥抱数据分析的航空公司
更明白顾客群细分及市场趋势,
它们将设法把这信息化成能吸引
顾客忠诚的产品和服务, 能这样做的
航空公司将会是赢家。

史乐山

国泰航空主席



JEC asia

International Composites Event
Singapore • November 15-16-17-2016

第九届

主宾国
泰国

拓展您在亚太地区的 复合材料业务

利用遍布全球的复合材料网络组织，
增加您的投资回报率。

 铁路	 汽车	 运动与休闲娱乐
 电机电子	 建筑与基础设施	 能源

航空航天

预订展位

www.jec-asia.events

➤ 更多信息请联系：
strassburger@jeccomposites.com

JEC KNOWLEDGE & NETWORKING

DEVELOPING THE COMPOSITES INDUSTRY WORLDWIDE

www.JECcomposites.com

“当我们看到悉尼有天气问题时，像以往干等天气变了才采取应对的做法不同，现在我们可在前一天通知乘客，让他们有所选择。他们可延迟开会或赌一赌他们的运气，怎样也好，总之他们能主动作出选择，数据分析把决定交还给乘客手上。”

保罗·费里沙
澳航运营总监

他说：“这将变得很重要。未来我们看到的，是拥抱数据分析的航空公司更明白顾客细分及市场趋势，它们将设法把这信息化成能吸引顾客忠诚的产品和服务。”

他说，那些不见得在应用最先进的大数据和数据分析的航空公司，可能在未来10年成为业界中世界级的公司。

全球咨询机构麦肯锡公司说，有先见的航空公司能提升成行率5到10个百分点，它们不需要魔术也能做到这个成绩。它说：“秘诀是从大数据和分析里提炼出来的洞察，形成规范性的解决方案应对业务干扰。是否让班机多停留一会，还是不管迟到的乘客？这些决定挺难的，但现在航空公司不再需要猜哪个决定才对，现在无论是什么情况，它们都能以即时数据作出最好决定。”

顾问公司说其中一个应用例子，是一家航空公司决定是否把某班机多停留15分钟。它说：“现实情况是，由于登机闸位置和机场流量情况，乘客连带他们的行李需要32分钟才能登上飞机，如果班机等的话，会错失它的起飞时段，到目的地后会有8个乘客赶不上他们的接驳班机。”

“没有数据分析之助，不可能把所有这些数据考虑进去并作出决定，航空公司只能做最好的猜测并承担其后果。但如果决定流程有了数据分析支持，系统可以走一走算法，把机闸信息、机闸之间的步行时间、行李转送时间、为乘客重新订位的成本、受影响旅客的常飞旅程计划的级别都算进去，这样，航空公司就预料，等15分钟可能会变成30、40分钟的延误，从而做出决定。这可以叫作未卜先知了吧？”

应用数据分析检视过去延误的旅游数据，航空公司可能会了解到有特定的飞机零件在手能减低延误。麦肯锡公司说，超过80%的警告讯号出于同样的3个零件。它说：“当警告灯亮起，航空公司可以用数据分析把历史数据和预测性分析组合起来，事先作出班机调动。”

澳航利用数据分析迅速应对干扰，把班机延误次数减少60%。公司运营总监保罗·费里沙 (Paul Fraser) 说：“在澳航运营总部，我们想有较好的预测分析，告诉我们每天会发生什么事。”

“当我们看到悉尼有天气问题时，像以往干等天气变了才采取应对的做法不同，现在我们可在前一天通知乘客，让他们有所选择。他们可延迟开会或赌一赌他们的运气，怎样也好，总之他们能主动作出选择，数据分析把决定交还给乘客手上。” ■

中国出手救援 维珍澳洲航空

在2位中国投资者日内相继同意买入最高40%的维珍澳洲股权后，该公司宣布成功以股权融资逾10亿澳元。所注入的现金预期有助这家高度杠杆化公司的减债行动。

记者包乐天 (Tom Ballantyne) 报道

上月，南半球的维珍澳洲 (VA) 新闻不断，5月踏入6月后，公司证实最新投资者来自中国。如外界广泛猜测，买家是中国海航集团旗下子公司海航创新。对重负债的维珍澳洲，该公司同意最初购入13%股权，并计划增持至20%，这是在纽西兰航空 (纽航) 今年年初宣布将其手上25.9%的股权全部或大部分出售后的事。维珍澳洲是澳洲第2大国际航空公司。

当市场在消化这个消息及其对维珍澳洲扩展至中国的含义时，另一边，纽航领导人忙于与另外一家中国公司南山集团达成一宗交易。南山集团是一家多元化综合企业，投资涉及服装、金融、房地产及建材，包括成立只有26个月的山东的青岛航空。6月初，纽航宣布南山将购入其25.9%的维珍澳洲股权的20%。

10天后，在只有15分钟的通知时间后，维珍澳洲首席执行官约翰·波尔给蒂 (John Borghetti) 召开新闻招待会，宣布公司成功取得8.52亿澳元 (6.277亿美元) 的股权融资，对批评公司现金流贫瘠的言论作出回应。如加上之前海航创新的1.59亿美元投资，将有总数10.11亿美元的资金存进公司之前一直扁下去的扑满中。

在它漫长的发展过程中，由



维珍澳洲首席执行官约翰·波尔给蒂：计划以维珍澳洲及其廉航子公司澳洲虎航服务未来的短程国际航线。

廉航蓝色维珍演变为今天的全方位服务航空公司，维珍澳洲陷入深深的债务中。在今年初向股东要求一笔大数额的追加贷款，心怀不满的纽航公开批评公司管理层后，公司审视其资本要求，很明显，维珍澳洲的资产负债表需大幅修复，而这启动了股权融资的举措。

幸运地，维珍澳洲的投资者

新加坡航空 (SIA)、海航、英国的维珍集团、南山集团及纽航均各按其权益比例认购股权融资要求。新航、海航及维珍集团亦签署了具约束力的承诺书，对不获其他股东认购的权益担当次承销商角色；但在参与者名单、新闻招待会上及之后，均没有维珍澳洲21.8%股东阿提哈德航空 (Etihad Airways) 的踪影。

波尔给蒂说：“阿提哈德正在走他们的内部流程，我们仍没收到结果通知。很明显，他们需要把事情呈给董事会。”到目前为止，这家阿布扎比的航空公司仍没就事情作出公开声明。

在维珍澳洲缓慢迈向持续盈利的路上，这次融资只是冰山一角，其中一个首先要处理的，是把机队的机型从10类减低至3类。福克50机已经退役，14架巴西航空工业ERJ-190机在未来3年也将步其后尘。福克100机也将退出；14架ATR飞机制造公司的涡轮螺旋桨机中最高会有6架被剔除在维珍机队外；E-170机已租给达美航空。据维珍网址6月所列的机队，维珍机队有131架飞机，包括3架B777-300ER、6架A330-200、2架A320-200，及75架B737-700 (2架)，-800 (73架)。

维珍唯一确定了的订单是23架新B737MAX8机，是在2012年公布的，按期将从2019年到2020年间开始收货。据理解，公司已将另一份17架B737-800机的订单改为MAX机型。

作为计划好的重组行动，机舱人员、地勤、MRO、机舱餐饮及燃油处理业务部门中的低效率环节将被汰去。

被问到新中国伙伴会否威胁到公司的独立性时，波尔给蒂说：“投资方是2个不同个体，前提是他们都各购入20%【公司股权】。重要的是，如果你读到我们董事会约章，你会看到独立董事占大多数。维珍澳洲从来是在独立的基础上运营，从来没有股东控制公司业务。未来的运营将一如以往，不会有什么改变。”

另一方面，波尔给蒂说，维珍澳洲的中国投资人将为公司带来巨大利益。他说：“如果我们接受中国市场将继续增长，而当然它会，那么，你必需进入并开发这个市场。”

“而没有一个强大的伙伴在中国那一边提供分销，你无法开发这个市场，正如旅行社给我们乘客来源，航空公司也如此。这个关系将为我们带来更多价值。”



波尔给蒂说5年前开始为公司重新定位时，公司的资产负债表非常紧张，很多举措都依赖举债。他说，现在是时候加强资产负债表并为公司减债。

海航集团在环球投资了超过150亿美元，收购或购入各类公司，包括超市、旅行社、运输业公司，以至9家航空公司及飞机租赁公司阿佛隆(Avolon)。

它最近同意以14亿美元收购瑞士机舱餐饮商Gategroup控股公司，目前正与法国航空洽谈买入它餐饮业务Servair 50%股权。其他近期投资包括拥有1400个物业的卡尔逊酒店(Carlson Hotels)，后者以丽笙(Radisson)连锁酒店而广为人知。

南山是一家大型私有的中国多元化综合企业，拥有青岛航空及一家私人喷射机公司，业务涉及不同部门，包括铝、农业、教育及房地产。它在悉尼拥有河畔橡树(Riverside Oaks)高尔夫球场及与国际机场毗邻的普尔曼(Pullman)酒店。

从新现金流里，维珍澳洲的第1个开支是偿还现行股东年初给公司的4.25亿澳元垫款(3.132亿美元)。“余下款项将用于减债及支持一个严密而全面的成本节约和效率推动计划，”波尔给蒂说。

他说，公司将在1万个员工中进行裁员，但随着重组进展也会创造新职位。他补充说：“这是一个循序渐进的过程，不会到处砍人，抽掉职位。”

对波尔给蒂，新伙伴关系最令

人雀跃的地方，是扩展进入中国的商机。上月尾，澳洲国际航空服务委员会批准了维珍澳洲飞往北京及香港的申请，航班在2017年6月1日开启。维珍可通过这2个城市与海南航空广泛的区域网络服务连系起来。

公司也有足够的飞机服务这些航线。他说：“我们很幸运，有一个好的机型组合：B777及A330-200机。B777在往美洲长程航线上提供很好的载能，A330-200最适合中国，尤其中国北部。A330-300飞不到北京，但-200机可以。”

“我们接收-200机用作国内航线，但我们订购时就已经想到我们需要广体机来应付洲际航线。到某个时候我们会需要在亚洲提供国际航线，而最好的机型是-200机，它有所需要的航力。”

维珍会服务欧洲航线吗？目前它在新加坡和新航、在阿布扎比和阿提哈德以代码共享满足这个需要。他说：“我很满意目前和新航及阿提哈德的安排，这个安

排对公司很好。我们没有计划开启飞往欧洲的航班。”

“我们在那儿已经有很好的覆盖，这个不会改变。整体上看，维珍会不会提供更多国际航班？我分2部分回答这问题：就中国来说，维珍这个品牌绝对会这样做。不要忘记，进入中国的乘客是目前唯一仍在增长的市场。澳洲国内市场挺沉静的，飞出澳洲的乘客也没有亮点。”

“最突出的仍是飞入中国的流量。是的，我们将飞往中国。接下来要问的是短程国际航线。澳洲虎航(维珍旗下拥有14架A320机的一家廉航公司)及维珍担当什么角色？目前我们仍未准备好谈这方面的情况，但我们有2个品牌提供短程国际航线。”

澳洲虎航的唯一国际航线是飞往印尼巴厘岛。波尔给蒂这样说，暗示维珍澳洲的国际网络肯定会扩展到新加坡及/或曼谷。

维珍澳洲终于飞来亚洲这事实，到目前合作方和对手都没有太多公开评论。澳洲航空集团首席

执行官阿伦·乔伊斯(Alan Joyce)说，在中国及亚洲方面，他觉得他的处境比对手的要好。

新航首席执行官吴俊鹏上月在都柏林举行的国际航空运输协会(IATA)周年大会上致辞时，避免就维珍澳洲的新股东架构作出评论。他说：“现在还言之过早，我们会静观未来出来的结果。”

新航与维珍澳洲通过代码共享把后者的乘客经新加坡送到中国，所以，维珍澳洲的最新发展，意味着新航可能失去一些业务，它也可能审视它与海航的合作，海航是维珍澳洲董事会的新成员。

与维珍澳洲/海航的投资不同，南山的加入令市场意外。驻吉隆坡的分析师苏哥尔·宇索夫(Shukor Yusof)是安都分析行(Endau Analytics)的主管，他形容海南航空为一家管理得很好的航空公司。他说：“他们钱多得不得了，似乎得到(中国)政府的允许，在世界各地谋求及作出有钱赚的投资。”

“现在中国需求旺盛，他们要进入这部分的市场，合情合理。当你水头充足时，你可以干任何事。他们的胃口很大，仍然要投很多，而且不仅是从一家航空公司的角度来看，他们着眼的是整个运输界的业务生态。”

波尔给蒂说：“最重要的事情是消费者现在有选择了：2家强劲、非常具竞争力的航空公司覆盖了市场的每个部分，为消费者提供选择。”

“我们不允许自己说，‘啊这是下一步要做的，完成了我们就可以停下来，我们在好的位置了。’你必须不断重头再创新自己，不断演变，这永远不会停下来。一停下来，就是公司被超越的时候，公司再不会有未来。”

至于他的前景，波尔给蒂说：“我会留下来，有很多事情要做，我就埋头干下去。从大局去看，事情就是怎样为公司从新定位，把它做大，把它的资产负债表搞好，令公司准备好应付下一个阶段的成长，很明显，那就是中国。” ■

“我会留下来，有很多事情要做，我就埋头干下去。从大局去看，事情就是怎样去为公司从新定位，把它做大，把它的资产负债表搞好，令公司准备好应付下一个阶段的成长，很明显，那就是中国。”

约翰·波尔给蒂
维珍澳洲首席执行官

“网罗”解决方案，提速旅行支付

削减信用卡费用 — 新增收入来源

具有竞争优势的市场信息 — 自融资方案

UATP[®]

如需了解更多信息，请访问 UATP.COM
marketing@uatp.com



一位天生的民航企业领导人

乐桃航空是第一家“日本本土”廉航公司，老板井上慎一开朗外向，以无情的价格自律和面对面的市场营销资讯把公司推上成功高峰

杰弗里·图德 (Geoffrey Tudor) 在东京的报导

乐

桃航空公司是一家合资经营的廉航公司，它的首席执行官井上慎一是一个与别不同的日本老板，他说流利的英语和普通话，从来不会因为太忙而没空放下手上活跟下属聊聊天，他不结领带，从不言倦，是一家新类型日本航空公司——成功的廉航公司——的领导人。

井上有丰富的幽默感，平易近人，在制定乐桃战略时广泛听取员工的想法，从地勤人员、乘务、驾驶舱人员，以至他的管理人团队汲取点子，获得启发。

正是这个信任员工反馈的做法，令公司准确掌握顾客的反应、要求及其趋势，这是乐桃成功的重要原因，也是井上领导方式的一个关键元素。

他的同事也觉得他有“那么一点点表演欲”，随时注意到曝光的机会。在2012年初乐桃的成立典礼上，井上穿上机师制服和空中乘务员一起拍照——对于日本首席执行官来说，在镜头前如此轻松实属罕见

在2011年转到乐桃航空有限公司进行筹组策略前，井上是全日空(ANA)亚洲区企业事务董事，他显然是头号人选，被任命为团队的头头，首席执行官和代表董事，负责成立公司，并在公司正式成立后任乐桃总裁。

尽管业界对日本民众接受廉航的胃口质疑，乐桃航空以原创性的营商模式成为第一家以日本关西为基地的“亚洲地区性”民航企业。公司以大阪关西国际机场为基地，法人身份是全日空控股的旗下子公司，在财务上独立和会计不并表的基础上经营。

作为日本第一家廉航公司，乐桃在2012年3月开启大阪到北海道及福冈的国内航线，2个月后开启到南韩首尔的国际航线，到了年底，香港及台北(桃园)已经包括在这家公司开创性的业务网络之中。

在初创那年的11月，乐桃已载客逾1百万，成为首家跨越

百万座位数的日本廉航公司，也是日本首家在开业第2年即2014年3月31日为止的经营年度，便取得经营溢利的本土廉航公司。

其后连续2年乐桃再接再厉，营收及盈利都有增长，公司因此还清累计损失，以全新、干净的财务基础迎接今年止于2017年3月31日的财政年度。

截至3月31日为止的12个月内，乐桃的营收报47.939百万日元(47.562万美元)，经营溢利6.181百万日元，纯利2.744百万日元，平均客座率86.7%，营收乘客4.55百万名。

乐桃预计，今年度将载客5到6百万名，明年增加到6到7百万名。

这些数字可能偏低，因为目前的入境流量继续强劲增长，井上说乐桃2018年的乘客量可能达1千万名。

据日本国家旅游局(JNTO)说，今年1到6月的访日游客同期增长28.2%，创下11,713,800名总数，是第1次突破上半年游客1千万名的关口。

日本国家旅游局说，这是连续第5年上半年游客总数上涨，主要来自更多的国际航班及邮轮访日。

原来的目标是在2020东京奥运会有2千万名外国游客，但这个数字在上年12月达到了。日本旅游官员说，2020年入境游客有可能增加到3千万。

显然，乐桃的经验证明廉航商业模式在日本也能奏效，尽管日本商业民航环境很独特。

在2012年，看淡人士预料日本的廉航业务将以失败收场，因为当局的有关条例严苛，日本游客对服务有高度个人化的要求。

井上把乐桃廉航要取得强劲业绩的关键因素归纳为4个：运营质量、成本管理、品牌定位和锐意创新。

井上说：“我们从开业以来就一直努力向乘客解释，他们应把我们看作‘会飞的火车’，把飞机





看成是日常出门常用的交通工具。”

“我们的低票系列令民众接受了飞机就是‘火车’这个概念，越来越多人享受到廉价旅游，我们在改变人们的生活方式，把坐飞机变成一件日常活动。”

由乐桃带动的日本廉航低票价飞行，吸引了很多从来没坐过飞机的顾客。女士、退休人士、学生和甚至出差旅客都成了航空公司推销的对象。

以前坐客轮或长途巴士的旅客现在用同样的价钱就坐上廉航班机，但旅程时间大大缩短了。退休人士手上有的是旅游时间，由于廉航的低票价，他们现在确实也出门旅游了。针对这个市场，乐桃设计了“好动60”票价推广运动。

另一个有前景的市场是日本银行及商行的员工和公务员，这群人经常被派驻各地，不携家眷，现在有了廉航，他们在周末或假日就可以和家人团聚。

OL们，尤其假期不多的年轻女职员，可以用廉航套餐从大阪往南韩首尔享受一天购物或美食之旅，女士们也可以由台北往返冲绳作美容游。

公司特别着重年轻女游客对品味和休闲奢华的要求，举个例子，乐桃的徽号和制服就吸引了很多来自不同国籍的女乘客自拍留念。

在公司开业前，乐桃访问了关西地区的民众，查询他们坐飞机的话最希望体验到什么。

反应很多，其中一个希望公司提供关西到成田的航班，这样主妇们可以带孩子到东京迪斯尼一日游。

井上说：“这些主妇没有时间在外过夜，但她们早起出发晚机回来的话，可以在一天之内逛了魔幻王国，也省了酒店房钱。”

乐桃前往日本主岛西南端的冲绳等航线，其低票价已经影响到当地的房地产市场。关西地区的民众已经开始在当地购置公寓单位，作为他们周末假日的渡假屋，这在几年前是无法想象思议的。

刚开始的时候，乐桃集中在关西地区，这个人口约2千万，以大阪和古都京都为枢纽的商业地段。这是个很好的学习对象。

井上说：“几乎一开始我们就被接受了。关西民众有深厚的经商传统，他们敞开了怀抱，接受了廉航风格的概念。”

“与此同时，他们要求很高，他们要物有所值。我们发现，

井上成功的背景

乐桃航空公司代表董事和首席执行官井上慎一在日本神奈川县湘南区长大，该区邻近东京，南面太平洋。

井上今年58岁，在1982年毕业于有国际名望、日本地位崇高的早稻田私立大学，修读法律系。这所高等学府出了7位首相，好几十个工业界领袖，包括别具一格的索尼创办人。1982到1990年，井上在三菱重工工作，负责火力发电站项目。

1990年转投全日空，直至2011年为止在日本国内外任职高级管理人员。2011年入主乐桃航空。

井上已婚，有3名儿子，他一直以湘南为家，工余以阅读为乐，特别喜爱非小说读物如历史。

上年11月，日本首相安倍晋三成立了一个小组，负责订立计划，把访日游客在2020年前增加到4千万人。安倍自己任小组主席，成员包括10位内阁成员，7位外界专家顾问，其中包括井上，是小组唯一的民航界代表。

“我们能满足一位典型的关西顾客，我们就能满足任何人。”

在公司基地关西国际机场起飞或下降的时候，乐桃乘务员以词汇独特而丰富的关西日语作广播，赢得乘客高度赞赏。

井上说：“但说关西腔的乘务员本身必须是关西人。我老家是东京一带，我要是说关西腔，出来的效果不会好。”

乐桃目前以关西、那霸和成田为出发点提供14条国内和10条国际航线。井上说：“对于国内网络和国际扩展，我们正在考虑各样可能做法。”

“在我们基地机场出发，航程4小时以内的地方，不论日本内外，都是乐桃潜在的目的地。4小时是我们A320机队的实际航力。”

关于这点，井上去年7月与日本东北城市仙台的当地媒体会晤时作了具体说明，他说公司计划在2017年北部地区的夏季时间把仙台打造为乐桃的另一个基地。乐桃目前每天最高有4班机往来大阪和仙台。

他说：“台北、高雄、首尔、釜山和香港，这些在4小时航程内的城市都是我们的选择，当然我们也在考虑其他目的地。”

“大部分来日本的乐桃乘客都是个人游，想在日本寻求独

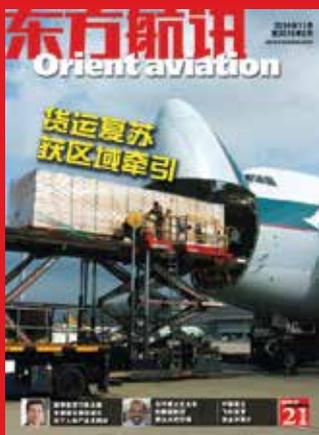


东方航讯

Orient aviation

orientaviation.com

ALWAYS FIRST WITH ASIA-PACIFIC AVIATION NEWS



ADVERTISING ENQUIRIES TO ORIENT AVIATION MEDIA GROUP SALES DIRECTORS:

The Americas / Canada
RAY BARNES
E-mail: barnesrv@gmail.com

Europe, the Middle East & the Asia-Pacific
CLIVE RICHARDSON
E-mail: clive@orientaviation.com



特的旅游体验。不久之前每个访日游客都想到东京，这情形正在改变。”

最近私有化的仙台机场是踏入风光明媚的日本东北部的门户。2011年地震和海啸以来这地区的旅游业一直低迷，该地区正努力把游客吸引回来。

东北本身就有如画的风景及温泉度假区，此外，国民政府在今年开展了一个推广运动，要把游览东北的访客从2015年的50万名增加到2020年的1.5百万名。

为了提高流量，仙台机场下调了航空公司的着陆收费，后者因此推出更低廉的机票，拉高了乘客数字。酒店入住率、购物及观光人数也因此上升。井上说：“这正是廉航最擅长的地方。这是个双赢。”

12个月前，乐桃再次令人刮目相看，开启了东京羽田机场到台北的航线，而且是每天班机，用的是晚机和早机升降时段。今年2月，它开启往首尔航线，用的也是同样时段。

井上说：“我们期待从羽田出发的第3和第4条国际航线。”他没透露这些航线的目的地。

羽田本身有其限制，乐桃和其他廉航的升降时段给局限在晚上11点到早上6点之间，所以，新航线应该是已经在乐桃网络上的城市如高雄或香港。

井上考虑的其他目的地，是乐桃那霸枢纽以外的东南亚地点，公司也在构想一个海外基地，很可能是公司航机其中一个服务地点。

乐桃有17架A320机在服役，年底会有更多这种飞机投入服务，另外还有2架A320订在2018年3月加入机队。井上说：“我们基本上计划在2020年底，或2021财年年底即3月31日，把机队扩大一倍到大约40架。”

驾驶舱人员短缺是乐桃一个挥之不去的问题，井上说这是个环球问题。到目前为止乐桃还能应付，不过，2年前5到10月之间，公司就因为缺乏机长而被迫取消逾2千班机

乘务员则没这个问题，乐桃在大阪和那霸做招募，也在台北和南韩请人，新人都集中到全日空在大阪的中心受训。

井上说：“我们不要求申请人有机舱服务经验，我们要求至少高中学历，基本身体健康，和一个平易近人的性格。”

“我们2011年登广告招聘第一批乘务员，大概有2千个申请



“我们很想成为一个亚洲品牌，而不仅仅是个日本品牌。乐桃最大的挑战是把它的经营模式发展成，我们仍然在成长中，前面还有路要走。2008年雷曼兄弟事件后，瑞安航空是唯一有钱赚的航空公司，那完全是由于他们的低票价结构，我们想的就是像他们那样，我们目前还在努力中，每天都是个挑战。”

井上慎一

乐桃航空首席执行官

纸板创新

由乐桃引入业界的其中一个的创新是大部分由纸板构成的自助登机柜台。

井上说：“柜台外层是纸板，更新品牌和广告形象方便多了，也减低了整体制造和运输成本。”

和公司合作供应柜台的是大阪公司屋根里设计，柜台比之前模型要高，坐落客运大楼里很抢眼。32寸触屏是一般自助柜台的2倍，使用起来更方便容易。

乐桃把大屏幕分开为自助登机逐步指示的画面和广告、推广内容画面，屏幕上半向排队的乘客显示准备好护照的提示，加快了办理速度。柜台自动显示订票时所用的语言。

纸板柜台比传统柜台节省成本80%，上年10月开始安装在关西机场。

人争100个职位。”乐桃8百名员工的积极性都很高。井上的理念是：“努力工作，乐在其中。”

乐桃准点表现一直为人诟病，2015年是80.7%。井上承认乐桃在这方面必须改进。他说：“我们一直集中力量在较高的完成率，2015财年做到99.3%，现在我们全力处理准点率，我们的基准是瑞安航空的90%准点率。”

最近，本区几家廉航组成了一个名为价值联盟的组织，成员包括全日空旗下的香草航空、新加坡航空的附属酷航、宿雾太平洋航空、酷鸟航空、澳洲虎航，和济州航空。乐桃感兴趣吗？

他说：“我们当然注意到业界内的动态，但我们的主要任务是保持廉航运营模式的基本要素，以我们特有的风格吸引顾客。”■

Orient aviation

orientaviation.com

ALWAYS FIRST WITH ASIA-PACIFIC AVIATION NEWS



ADVERTISING ENQUIRIES TO ORIENT AVIATION MEDIA GROUP SALES DIRECTORS:

The Americas / Canada
RAY BARNES
E-mail: barnesrv@gmail.com

Europe, the Middle East & the Asia-Pacific
CLIVE RICHARDSON
E-mail: clive@orientaviation.com



尽地主之谊 迎尊贵来宾

诺伯特·凯特纳，维也纳旅游局总经理

2015年已经达到1430万次住宿。维也纳不仅是一个令人向往的旅游、艺术和文化的国际都市，而且其会议举办的能力也令全球刮目相看。几乎80%来参加会议的宾客都乘坐飞机抵达维也纳。正是出于这个原因，维也纳机场是维也纳旅游局重要的战略伙伴。热情好客、胸怀全球、智能领先的特点令来宾超值享受。

viennaairport.com/closeto

 **VIA** Vienna
International
Airport